

## LEDERKOMMUNIKATION

TEKST / ANNE NIMB  
FOTO / OLE MIK



# GOD LEDERKOMMUNIKATION STARTER MED INDIVIDET – IKKE SYSTEMET

**KOMMUNIKATØREN SKAL SPILLE EN AFGØRENDE ROLLE SOM GATEKEEPER OG VAGTHUND NÅR LEDEREN SKAL BLIVE BEDRE TIL AT KOMMUNIKERE. MEN DET KAN GÅ GALT HVIS KOMMUNIKATØRERNE FÅR LEDERNE TIL AT VÆRE SMÅ KLONER AF HINANDEN DER HAR LÆRT DE SAMME VIRKEMIDLER, UANSET OM LEDEREN ER EN INTROVERT SPECIALIST ELLER EN UDADVENDT SÆLGER**

**VI SKAL VISE RESPEKT FOR AT HVER LEDER SKAL KOMMUNIKERE PÅ SIN EGEN MÅDE – SÅ TROVÆRDIGHEDEN ER INTAKT. LEDERE SKAL IKKE VÆRE SMÅ KLONER AF HINANDEN, MEN HAVE HJÆLP TIL AT VÆRE DEN BEDSTE VERSION AF SIG SELV, SIGER ANNE KATRINE LUND.**

”Lad gå videre”. Det er den titel som Anne Katrine Lund, kommunikationsforsker og –rådgiver, har valgt til sin nye bog der stiller skarpt på lederkommunikation, og hvordan man kan gøre lederne bedre til strategisk kommunikation.

Titlen er valgt fordi Anne Katrine Lund i sit arbejde har iagttaget at sådan foregår alt for meget lederkommunikation. Man lader ansvaret gå videre.

Bogen er anledningen til denne samtale mellem Anne Katrine Lund og Leise Katrine Hein Voss, kommunikationspolitisk konsulent i Forbundet Kommunikation og Sprog. To kvinder med hver deres udgangspunkt i forhold til lederkommunikation. De har ikke mødt hinanden før, og derfor starter samtalen med en gensidig præsentation af de erfaringsgrundlag der ligger til grund for deres måde af betragte lederkommunikation på.

Anne Katrine Lund (AKL) er ph.d. i retorik fra Københavns Universitet. Leise Katrine Hein Voss (LHV) er cand.soc. i politisk kommunikation og ledelse (PKL) fra CBS.

**LHV:** - PKL er en kommunikationsanalytisk uddannelse med basis i systemteorien og poststrukturalismen. Vi har en socialkonstruktivistisk tilgang til kommunikationsfaget: Der er ikke noget der bare er. Der kan sættes spørgsmålstegn ved alle sandheder. Kommunikation er en konstant skabelsesproces der tilvejebringer hele grundlaget for organisationens liv, for ledelse, for de enkelte individers muligheder. Men individerne skaber også – gennem kommunikation.

**AKL:** - Det ligner min baggrund som retoriker til en vis grad. Ligheden er den vidvinkel som man betragter tingene med. Vi starter ikke med hverken ord eller bogstaver, men med situationer. Jeg ved naturligvis mest om den retoriske kommunikation, men tror at vores to fag har den samme brede tilgang hvor man ser på situationer og muligheder i hele fødekæden. Fra den proces der skaber kommunikationen, til dens udførelse og oplevelsen hos modtagerne.

**LHV:** - Hvor starter processen så hos dig?

**AKL:** - Jeg går helt tilbage og ser på det enkelte menneske, den enkelte leders arbejdsproces. Analyserer hvad vi ved om hans/hendes fødekæde – hvad ved han, hvor ved han det fra, og hvad kommer der ud af hans mund. Kommuni-

kationen er et produkt af situationen og det menneske der skal kommunikere. Og afgørende for at skabe den tillid som er nødvendig.

**LHV:** - Vi ville også typisk inddrage alle de magtrelationer lederen befinder sig i, de sandhedsregimer der muliggør og begrænser ledelse – eller elementer som det fysiske rum, de teknologier han er omgivet af, og de positioner der stilles til rådighed for ham.

**AKL:** - Enig. Man ser på alle indflydelsesfaktorerne og analyserer hvilken indflydelse de har på kommunikationen. Men jeg starter med individet – ikke systemet. Det er også derfor det er så vigtigt at understrege at det jeg taler om, ikke er ledelseskommunikation, men lederkommunikation.

### Husk den almindelige samtale

**LHV:** - Hvor er kommunikationen så på vej hen i forhold til ledelse? Er der noget vigtigt der har ændret sig som har fået dig til at skrive din bog?

**AKL:** - Jeg interesserer mig mere og mere for ledere, og det er til dels på grund af samfundsændringerne. Der er ikke længere behov for blot meddelelser eller information, men for kommunikation. Jeg ser at kommunikationsfolk har prioriteret at være med på den sidste nye teknologi, blogs, flotte portaler på nettet og så videre. Men altså, det er måske kun 10 procent af kommunikationen mellem ledere og medarbejdere der kan foregå her. Man fokuserer på medietræning og den vanskelige samtale. Men glemmer den almindelige samtale og alt det der får hverdagens kommunikationskultur til at fungere.

**LHV:** - Skal vi så have flere kommunikatører som ledere. Eller skal de ledere vi har, blive dygtige kommunikatører?

**AKL:** - De fleste af os, også lederne, kan kommunikere. Men der skal nogle til at booste den bevidstgørelse af organisationen som er nødvendig for at opnå en velfungerende kommunikation. For eksempel skal økonomifolkene forstå at man skal have god kommunikation for at skabe tillid, og at folks forventninger om fremtiden er baseret på erfaring. De skal have en høj grad af bevidsthed om at de har det ansvar.

**LHV:** - I kommunikation er forståelse vigtig. Og når man taler om tillid så kræver det også en omvendt kommunikation, det vil sige at der skal fokus på om kommunikationen overhovedet skaber forståelse hos medarbejderen.

**AKL:** - Ja, man viser respekt for de mennesker man kommunikerer med, ved

## ” MAN VISER RESPEKT FOR DE MENNESKER MAN KOMMUNIKERER MED, VED AT TILPASSE SIN KOMMUNIKATION PRÆCIS TIL DEM OG INDBYGGE MULIGHEDER FOR RESPONS ”

at tilpasse sin kommunikation præcis til dem og indbygge muligheder for respons. I dag vil vi have at tingene giver mening, og vi vil høres.

**LHV:** - Hvordan sikrer man så at lederne ved – og ikke bare tror de ved – hvad medarbejdernes behov er?

**AKL:** - Det var overraskende klart da jeg lavede undersøgelserne i forbindelse med bogen at det ikke handlede så meget om kompetenceudvikling som om at lederne skal lære at forstå hvordan de bliver oplevet af medarbejderne. Derfor udviklede jeg en enkel 180 graders måling: et kommunikationsspejl hvor lederne kan få systematisk respons fra medarbejderne. Det gør dem bedre på et øjeblik, fordi de straks kan sætte handling bag misforståelser eller undladelsessynder.. Er medarbejderne for eksempel frustrerede over for mange mails og for lidt personkontakt, ja så kan man jo hurtigt se for eksempel sine hilsevaner om morgenen efter.

### Strategien skal passe til den enkelte leder

**LHV:** - Jeg tænker kommunikation som den lim og olie i organisationen der får de enkelte dele til at spille sammen, og kommunikationsfolkene som dem der kan se på tværs af strategierne og de rationaler de enkelte afdelinger arbejder inden for. Kommunikationen er afgørende for om organisationen kan fungere og samarbejde. Den skaber hele grundlaget for hvad der opfattes som meningsfuldt, og har man styr på den proces, kan man for alvor arbejde strategisk.

**AKL:** - Det er jeg helt enig i: Kommunikationen får organisationen til at fungere og hænge sammen. Lederne skal i kraft af deres kommunikation skabe sammenhæng, så der er mål, retning og perspektiver for det daglige arbejde – så det hele giver mening. Og her kan kommunikationsfolkene hjælpe med at være analytiske, strategiske og praktiske, brobyggere mellem de forskellige fagligheder, udfordringer og holdninger. De skal få tingene til at give mening ved at fortid, nutid og fremtid følges. Men vi skal vise respekt for at hver leder skal gøre det sin egen måde – så troværdigheden er intakt. De skal ikke være små kloner af hinanden, men have hjælp til at være den bedste version af sig selv.

**LHV:** - Hvad nu med alle de ledere som er dygtige til deres fagområde, men som ikke kan kommunikere?

**AKL:** - De behøver slet ikke være eksperter i selv at gøre det hele. De skal tage ansvaret for at kommunikationen prioriteres – og at medarbejderne får det de har brug for, men de behøver ikke selv gøre det hele. Det gør næsten tit ondt værre hvis en introvert specialist forsøger at spille folkeforfører. Strategisk kommunikation er vigtig, men ensretning er ikke løsningen. Lederen

skal selvstændigt tage stilling til hvordan det giver mening i hans eller hendes afdeling. Det skal ikke være legalt at stå af, og så stå på – på den rigtige måde. Kommunikatørens rolle er så at hjælpe til med at få den kommunikerende hverdag til at fungere. Ikke som spindoktor, men som rådgiver. Det er kommunikatøerne der skal tage et medansvar for at opdrage organisationen så den bliver rigtigt kommunikerende. Men det kræver mod at se sin rolle som den der skaber tillid og troværdighed, for eksempel ved at være den lille dreng i Kejsersens nye klæder der stiller de upopulære spørgsmål.

**LHV:** - Kommunikatøren er brobygger mellem organisationens mange fagligheder, men hvad er efter din mening kommunikatøernes egen kernefaglighed?

**AKL:** - Kommunikation er en hat for mange fagligheder. Man skal vide rigtig meget om sprog og ord. Men man skal også kunne styre processer. Være producent, rådgiver og konstruktiv kritiker. Jeg ser kommunikationsfolk som gatekeepere. Og vagthunde. Dem der stiller alle de irriterende spørgsmål og derved sikrer at der bliver taget kloge beslutninger der giver mening og skaber resultater. ○

### BLÅ BOG

#### ANNE KATRINE LUND

Har været selvstændig kommunikationsforsker og –rådgiver siden 2001. Hun er den første i Danmark der har forsvaret en ph.d.-afhandling i retorik. Hun har været projektleder, rådgiver og tekstforfatter hos Grandjean Kommunikation, underviser på Københavns Universitet, ansat ved DR som sproglig rådgiver på TV-Avisen og direktør i Right Kjaer & Kjerulf Kommunikation. Hun har skrevet over 20 bøger, er censor og gæstelærer ved universiteter og handelshøjskoler, bliver flittigt brugt som foredragsholder, er serieredaktør for bogserien ”Den kommunikerende organisation” på forlaget Samfundslitteratur. Hendes nye bog ”Lad gå videre” er udkommet på Gyldendal Business